

プロダクト・ポートフォリオに関する基礎的考察

－標準型ポートフォリオ・モデルと中心して－

A Basic Study on Product Portfolio

高 橋 昭 夫
Akio Takahashi

目 次

- I. はじめに－問題の所在－
- II. 標準型ポートフォリオ・モデル
 - 〔1〕シェア／成長マトリックス
 - 〔2〕事業アセスメント・アレイ
 - 〔3〕事業プロフィール・マトリックス
 - 〔4〕ディレクショナル・ポリシー・マトリックス
- III. 標準型ポートフォリオ・モデルに関する根本的問題
- IV. むすびにかえて

I. はじめに－問題の所在－

プロダクト・ポートフォリオは、経営学ではもちろんのこと、マーケティング論さらには商品学においても重要な基礎概念となりつつある。

周知のように、ポートフォリオとは、紙ばさみ、折りかばん、書類入れを意味していたが、有価証券などの金融資産の組み合わせをいうようになり、資産家が複数の金融資産をどのように組み合わせで保有したら最適となるかを明らかにする理論として、ポートフォリオ理論が構築されたのである。このポートフォリオ理論を製品計画に適用すべきであると主張した学者に、S Tilles がいる。彼は、リスク、収益、成長の均衡のとれた組み合わせを追い求めるというポートフォリオ理論の考え方は、製品計画に適用できると述べている¹⁾。

しかしながら、現在までのところでは、ポートフォリオの考え方はマーケティングや商品学の日本の標準的なテキストに取り上げられていることは少ないといえる。その理由の1つとして、それらのテキストが従来のマーケティング論や古い企業の理論に立脚していることがあげられるであろう。

つまり、それらのテキストは多角化していない企業を前提としているのである。しかし、現在では、

事業部制という組織構造を有した大企業が大半をしめている。歴史的に見ればすでに1920年代には、デュポン、GE、GMなどが事業部制組織を採用し始めている²⁾。その後、事業部制は増加の一途を辿ってきた。P. R. Rumelt は、1949年、1959年、1969年における合衆国の大企業500社の中から任意に抽出したサンプルに対して実証研究を行い、その増加傾向を検証している。その調査によると、1949年から1969年の間に製品別事業部制を有する企業の最大500社に対する推定百分比は、20.3%から75.9%に増加しているのに対して、職能別に組織化された企業の割合は、62.7%から11.2%に減少していることが判明した³⁾。このように、合衆国においては、1969年の時点で上位企業500社の7割強が事業部制組織を採用していることになる。

日本においても、昭和20年代には、松下電器などが事業部制を採用し始めている。吉原英樹教授らは、P. R. Rumelt と同様に、昭和38年、昭和43年、昭和48年における日本の主要大企業118社について実証研究を行った。その結果、昭和38年から昭和48年の10年間に事業部制の採用率は、44.1%から59.3%に上昇していることが明らかとなった。⁴⁾。すなわち、日本においても、1973年の時点で、主要大企業118社の内の約6割が事業部制組織を採用していたことになる⁵⁾。

このような現代企業の組織構造の変化は、従来のマーケティング論や経営学に大きなインパクトを与えているといえる。つまり、新しいマーケティング現象もしくは新しい経営現象の出現が従来の理論の見直しを迫っているのである。徳永豊教授は、マーケティングに投げ掛けられたこのような問題をつぎのように説明されている。すなわち、「従来、マーケティングは1つの企業が単一の製品ラインを生産してくることを前提に記述されていたのであるが、今日の企業の実態は、むしろ複数の製品分野あるいは多角化された事業分野を前提としてマーケティングを問わなければならない時代である。⁶⁾」と。

また、吉原教授らも、「古い経済学の企業の理論が仮定した単一製品の企業は、すでに経済の中心から退いて久しく、その理論で語られる企業はもはや現実の企業という組織体ではなく、その中の1部門の生産単位のことになってしまっている⁷⁾」と指摘されているのである。

合衆国においては、すでに、多角化した企業にとって、ポートフォリオによる計画策定は不可欠なものとなっている。1979年に、ハーバード・ビジネス・レビューがスポンサーになり、P. Haspeslagh が実施した調査によると、フォーチュン誌1000社の36%、フォーチュン誌500社の45%の企業がポートフォリオ計画を導入しているという結果が出ている⁸⁾。P. Haspeslagh は、ポートフォリオ計画は多角化した企業に普及しており、その普及の度合いは増加傾向にあると分析している⁹⁾。

G. S. Day はマーケティング戦略策定に対するプロダクト・ポートフォリオ分析が多角化した企業のマネジャーに広く受け入れられている理由を3つあげ、つぎのように述べている。

彼らは、まず、企業の長期的な成果はおおのこのプロフィット・センターあるいは製品戦略の貢献の総計以上のものであるという直観的な魅力ある概念に引きつけられている。第2に、プロダクト・ポートフォリオ分析は、希少な現金と経営諸資源から長期的に最大の効果を生み出すようなバランスのとれた製品ミックスを達成するための特定のマーケティング戦略を示唆する。最後に、その概念は、

コミュニケーションと理解が容易な単純なマトリックスによるプレゼンテーションを採用している。それゆえに、それは、本部のキャンペーンで、企業が直面している戦略的な諸問題については計画および資源配分のプロセスに対して、より集権的な統制が必要であるということを示すために有用な道具となるのである¹⁰⁾。

さらに、彼は、プロダクト・ポートフォリオの有用性をつぎのようにまとめている。

プロダクト・ポートフォリオ概念は、計画策定プロセスの初期段階における分析と判断に関する有用な総合化を提供する。そして、それは戦略代替案の刺激的な源泉である。これがなければ、すべての事業あるいはプロフィット・センターを同じように取り扱ったり、すべての資本投資の決定を独立かつ付加的な事象をして取り扱ったりするという誤りを犯すであろう¹¹⁾。

同様に、Y. Wind&V. Mahajan もプロダクトおよびビジネス・ポートフォリオの必要性をつぎのように説明している。

複雑なビジネス環境において、大企業も中小企業も継続的にのおのの既存もしくは計画中の製品あるいはサービスにとっての戦略とニーズ、資源、および組織目標との適合性を評価している。このビジネスにとどまっているべきか。どうしたら市場の十分なシェアを獲得できるのか。新しいビジネスを追加すべきか。このような探索的な質問に答えを求める際に、多くの企業は製品ミックスの決定をポートフォリオの決定として検討する。1つの企業でも多様な製品ミックスを提供するのである。それらの製品のおののものは、ある程度の投資を必要とし、その投資に対するある程度の収益が見込まれている。このような資金運用の観点についてのトップ・マネジメントの役割は、そのポートフォリオを構成するであろう製品群（あるいは事業群）を決定することであり、ある合理的な基準でそれらに資金を割り当てることである¹²⁾。

しかしながら、この概念に対する問題点と限界点も指摘されている。R. G. Hamermesh&R. E. White は“Manage beyond Portfolio Analysis”という論文を1984年に発表し、トップ・マネジメントがポートフォリオによる計画策定のみを重視して、自社の各事業部の競争戦略を検討すること、もしくは市場シェアとキャッシュ・フローの目的が本部と事業単位との緊密な関係づくりのための重要な基盤を提供しているかどうかを確かめることを怠っていると警告している¹³⁾。

また、P. Haspeslagh もポートフォリオによる計画策定の限界点としてつぎの4つをあげている。

- ①ポートフォリオによる計画策定の道程は長いので、多くの企業はそれを実行しようとする際には困惑し、そのポートフォリオによるアプローチの潜在力を完全に理解することはできない。
- ②もし、企業がポートフォリオによる計画策定を単なる分析的な計画手段としてしか考えていないのであれば、そのベネフィットを手に入れられないであろう。
- ③ポートフォリオによる計画策定を実施する際に、多くの企業はしばしばその有用性を妨げるようなバイアスをもったまま取り組もうとする。そのバイアスには、資源配分よりも資本投資に焦点を当てようとする傾向や組織上の感応性を犠牲にしてコストの効率性を追求しようとする傾向などがあ

る。

④ポートフォリオによる計画策定は成功を収められるような新しいビジネスを生み出すという問題を提案することはできないようである¹⁴⁾。

さて、本稿は、マーケティング論および商品学において重要な基礎概念となりつつあるプロダクト・ポートフォリオに関して考察を加えることを目的とするものである。ただし、ポートフォリオ概念は上述のように多くの論争点を内包した概念あるいは理論であるので、本来は広範な研究をすべきところであるが、今回はその基礎的な側面を中心に検討を加えることに限定したいと思う。そこで、まず、これまでに開発された代表的なポートフォリオ・モデルの中で標準型モデル¹⁵⁾に分類される4つのモデルを提示し、つぎに、そのおのおののモデルを比較しながら記述する。最後に、これら4つのモデルの検討を通して、導き出されたプロダクト・ポートフォリオに関わる根本的問題を検討することによってマーケティング論および商品学における標準型プロダクト・ポートフォリオの有用性と限界点を明らかにしたいと考えている。

Ⅱ. 標準型ポートフォリオ・モデル

現在までに、4つの標準型モデルが文献に登場してきている。それらは、

- ①ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) のシェア／成長マトリックス
(the Boston Consulting Group's share/growth matrix)
- ②マッキンゼー／GE 社の事業アセスメント・アレイ
(the Mckinsey/GE business assessment array)
- ③A・D・リトル社の事業プロフィール・マトリックス
(The A. D. Little business profile matrix)
- ④シェル・インターナショナル社のディレクショナル・ポリシー・マトリックス
(the Shell International directional policy matrix)

である¹⁶⁾。それでは、これらのおのおのについて検討を加えていくことにしよう。

〔1〕 シェア／成長マトリックス

最も広範に普及している標準型プロダクト・ポートフォリオ・モデルは、BCG のシェア／成長マトリックスであろう。このモデルは、キャッシュ・フローが成功の尺度であり、市場シェアと成長率という2つの次元と関連があるという仮定に立脚している。これらの次元は、つぎのような方法で、現金の流出と流入に関連づけられているのである。すなわち、現金の流出は市場の成長率の関数である。たとえば、急成長市場では、その市場での当該製品の位置を維持するために投資を増加させる必要がある。また、現金の流入は、当該製品の市場シェアの関数なのである。

そこで、企業の製品群はそれぞれの相対的な市場シェアと市場成長率に応じて、図－1 に示されているような2×2のマトリックスに、プロットされるのである。このマトリックスの4つのセルのおのおのは異なったタイプの製品として分類され、それぞれ独自の戦略を必要とするのである¹⁷⁾。

G. S. Day はおのおのの категория の特質と必要とされる戦略をつぎのように説明している¹⁸⁾。

図一1 BCG のシェア/成長マトリックス

市場 成長 率	高	花 形 製 品	問 題 児
	低	金 の な る 木	負 け 犬
		高	低
		相対的市場シェア	

出典：J・C・アベグレン編著『ポートフォリオ戦略』プレジデント社、昭和52年、71頁。

①低成長／支配的なシェア（金のなる木）

これらの利益の上がる製品は、通常、シェアを維持するために必要な現金よりも多くの現金を生み出す。すべての戦略は市場支配—技術上のリーダーシップへの投資を含んで—を維持する方向に向けられるべきである。価格設定に関する意思決定は、価格リーダーシップの維持に目を向けながら注意深くなされるべきである。製品増殖と市場拡張を通じての過剰投資に対するプレッシャーは、主要な需要を拡大する見込みがめったにないほど魅力的であるというのでなければ、はねかえすべきである。それよりも、余分な現金は、調査活動および企業のどこか他の成長領域を支援するために利用されるべきである。

②高成長／支配的なシェア（花形製品）

市場のリーダーではあるが、成長もはやい製品は、かなりの利益が記録されるが、その成長率のために資金を供給するための多くの現金を必要とする。それに適合した戦略は、主に、価格の引き下げ、製品改良、よりよい市場攻略、生産効率の向上などの形態で、収益を再投資することによって現在のシェアの水準を守るように設計されている。その市場における成長の源泉である新しいユーザーや新しい適用法を獲得するために、特に注意が払われなければならない。

③低成長／劣ったシェア（負け犬）

通常、唯一の市場リーダーしかおらず、さらに市場が成熟しているので、ほとんどすべての製品がこのカテゴリーに入ってしまう。そのような製品は、通常、コスト上の優位性がなく、妥当なコストで成長するための機会がほとんどない。そのような市場は成長していないので、競争するような新しい事業はほとんど存在しない。また、市場シェアの増加は支配的な競争によって激しく遠ざけられる。

（現在あるいは将来の）成長率がゆっくりで、相対的シェアが小さければ小さいほど、積極的な行

動の必要性はそれだけ大きい。可能性のある行動は、

1. 支配できそうな市場の特殊なセグメントに集中し、競争の侵入を阻むこと。
2. 収穫すること、それは残り少ない生涯—通常それは短い—の間そのキャッシュ・フローを最大化する最小の水準にすべての支援コストを意識的に切り詰めるものである。
3. 売却、通常、持続的企業としての売却を含んでいる。
4. 廃棄あるいはその製品ラインの削除

④高成長／劣ったシェア（問題児）

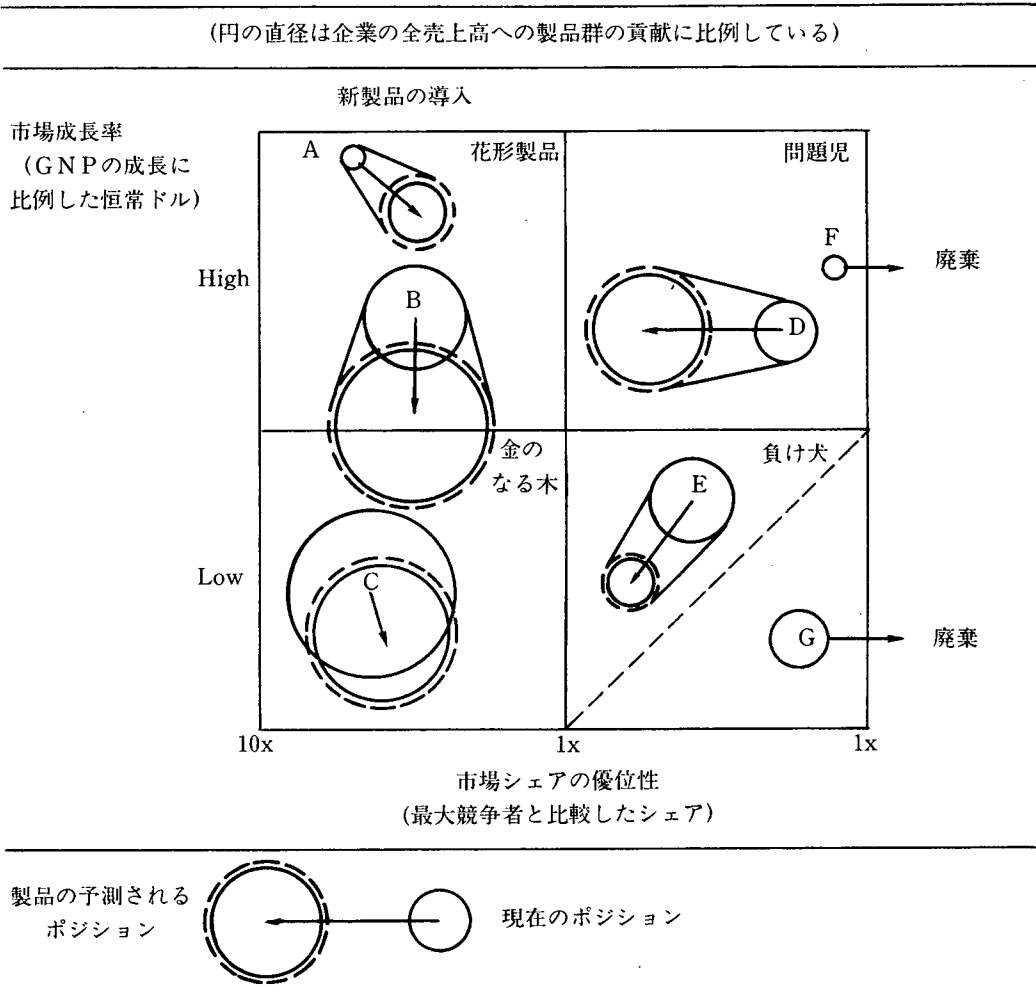
急成長と利益マージンが少ないことが結び付くと、現金への需要が著しく増大する。もし、その現金が用意されていなければ、その製品は成長が必然的にゆっくりとなるに従って『負け犬』になるであろう。その基本的な戦略の選択肢は非常にはっきりしている。すなわち、その新たな販売高に不釣合なシェアを獲得するために巨額の投資をするか、あるいは競争者を買収してそのシェアを買い取って、『花形製品』のカテゴリーの方向へその製品を移行させるか、あるいは先ほど述べた方法を用いて事業から撤退するかである。

しかし、防御できるニッチが明らかにすることができ、支配を獲得するために諸資源を利用することができれば、市場細分化戦略も考慮すべきであろう。もし、そのセグメントに参入することができ、その経験をもとにして全体市場を支配する方向へ押し進めるならば、この戦略は、さらに魅力的であろう。

さらに、彼は、これらを踏まえて、現在ばかりでなく、将来をも考慮にいたつぎのような総合的な戦略を提示している¹⁹⁾。

企業の長期的な健全性は、現金を生み出す（そして、受け取ることのできる計上された利益を提供する）製品群を有し、かつ成長を支援するための現金を利用できる製品群も有していることに依存している。全体的な健全性を示す指標の中に、『金のなる木』（および『花形製品』になる見込み）の大きさと攻撃の受けやすさ、および『問題児』と『負け犬』の数がある。非常に現金を必要とする製品群には特に注意する必要がある。もし、その企業が十分なキャッシュ・フローがないのならば、一度にそんなに多くの製品のスポンサーになる余裕はないであろう。もし、（負債も含めた）諸資源が非常に少しずつ広範囲に配分されたならば、その企業は単にあまりにも多くの限界製品で身動きができず、将来性のある新製品の導入のための資金や将来買収するための資金を供給するための能力が減退してしまうであろう。

図2 プロダクト・ポートフォリオの均衡化



出典；G. S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing* Vol. 41 (April 1977), pp. 32.

図-2に示されているシェア／成長マトリックスは、諸資源をバランスを達成し、現金を利用するために、1つの企業（実際にはいくつかの状況から構成されている）がどのようにプロダクト・ポートフォリオの戦略的な含意に従うかを示している。おのこの製品の現在の位置は、典型的な時間という期間における相対的シェアと市場成長率によって定義される。ビジネスの成果は通常、変動する

ので、めったにしか起こらないできごとによって歪められることのないような時間の期間を利用することが重要である。将来の地位はつぎの2つのいずれかによって予測されるであろう。(a)現在の戦略を継続した結果を傾向的に予測する。(b)戦略における変化の結果を予測する。しかし、両者を用いて、2つの結果を比較することが望ましいであろう。図-2に提示してあるものは、以下の戦略的決定の要約である。

▲新しく導入された製品Aを積極的に支援する（しかし競合する新製品の参入によるシェアの減少が予測される）。

▲製品BおよびCは、市場シェアの維持を強化するため、現在の戦略を継続する。

▲買収に投資することによって、製品Dの市場シェアを獲得する。

▲1つのセグメントに焦点を当てるために、製品Eのモデルの範囲を狭くしたり、修正を加えたりする。

▲製品FとGは廃棄する。

以上のように、BCGのシェア／成長マトリックスでは、4つのカテゴリーに位置づけられた企業の製品群のバランス、特に各カテゴリー相互の支援関係が強調されているのである。

ところで、このシェア／成長マトリックスがBCGによって開発された当時、それが企業に与えた影響は非常に大きなものであったといわれている。F. G. Weiss&E. E. Tallet は、その影響力をつぎのように説明している。

このBCGが開発したシェア／成長マトリックスは、世界に劇的ともいえる効果をもたらすものとなった。……こうしてBCGは単に企業戦略コンサルタントというだけではなく、企業のポートフォリオの均衡を図るコンサルタントとして、名声が急速に高まった。その開発から数年を出ずして、フォーチュン誌1000社の大企業のほとんどがBCGの診断を受けるか、その手法を利用して自社の事業を点検した²⁰⁾。

しかしながら、このように大きな影響力を有したシェア／成長マトリックスに対して、その後、いくつかの批判が投げ掛けられた。C. W. Hofer&D. Schendel は、それらの批判の中で、最も重要なものを3つ指摘している。すなわち、

1. 4セル・マトリックスの使用は単純すぎる。現実には、高低のみならず中のポジションがある。
2. 成長率は、産業全体の魅力度のインディケーターとしては不十分である。たとえば、産業のなかには、需要の成長率が高いが供給の伸び率がそれ以上に高いので、十分な利益があげられない産業もある。
3. 市場シェアは、市場をどう定義するかに依存するので、競争ポジションのインディケーターとしては不十分である。メルセデス・ベンツは、全自動車市場とした場合にはシェアは小さいが、高級車市場ではきわめて高いシェアを有しており、シェアの定義としてはむしろ後者をつかうべきであろう。

そこで、GE社はマッキンゼー社の協力を得て、以上の欠陥の多くを克服しようとして9セルの事

業アセスメント・アレイを開発したのである²¹⁾。

〔2〕 事業アセスメント・アレイ

BCGのシェア／成長マトリックスでは、縦軸は市場成長率、横軸は相対的市場シェアというように、それぞれ単一の変数をとっていた。この事業アセスメント・アレイでは、市場シェアに代わって事業の強さが、相対的市場シェアに代わって産業の魅力度が、それぞれ採用されている。しかし、ここで注意しなければならないことは、事業の強さと産業の魅力度という変数が単一変数ではなく、合成変数であるという点である。当初、GE社は40もの要因（変数）を用いていたが、1980年にそれらを15に絞り込んだのである。すなわち、事業の強さは、市場規模、市場成長率、収益性、周期性、インフレからの回復力、それに世界範囲という6つの諸変数を合成したものとして表されるのである。一方、産業の魅力度はまず、市場地位と競争上の強さという2つの変数から構成されている。さらに、市場地位は、国内市場シェア、世界市場シェア、シェア成長率、先導競争ブランドと比較したシェアという4つの変数から構成され、競争上の強さは品質、テクノロジー、コスト、マーケティング、相対的収益性、の5つの変数に規定される合成変数となったのである²²⁾。このように、それぞれの次元が合成変数であるという点がこの事業アセスメント・アレイの第1の特徴であるといえよう。

第2の特徴は、それぞれの次元を低－中－高に分け、3×3で9つのセルのマトリックスとして、より詳細な戦略策定を可能にした点であろう。

図－3 マッセンギー/GE社の事業アセスメント・アレイ

		産業の魅力度		
		高	中	低
事業の強さ	高	投資と成長 (G)	選択的成長 (G)	選択 (Y)
	中	選択的成長 (G)	選択 (Y)	収穫 (R)
	低	選択 (Y)	収穫 (R)	収穫 (R)

(G) = 投資/成長
(Y) = 選択/収益
(R) = 収穫/撤退

出典：Y. Wind, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, 1982, Addison-Wesley, pp. 124.

Y. Windは、このモデルをつぎのように説明している。

GE社のポートフォリオ戦略は、企業が諸資源を成長機会のある領域に投資することを方向づけながら、短期的収益も維持できるように設計されている。割引きキャッシュ・フロー／投下資本収益率などの金融的手段だけを使用するのではなく、GE社は1つの事業が成功を収めたり、利益をあげることができる諸条件を強調する。この目的にとって重要な手段の1つが、GE社の『事業スクリーン』

である。それは、事業の強さと産業の魅力度という2つの次元からなるマトリックスである。図－3に提示されているこのポートフォリオの枠組みは、マッキンゼー社のポートフォリオ・モデルとして、しばしば文献に登場している。産業の魅力度が中および高の位置にある事業は、『投資／成長』の категорияの中に含まれる。あまり魅力がない産業に所属したり、所属する産業での位置が弱い場合は、『収獲／撤退』の категорияに入ることになる。事業は魅力的な産業で弱い位置にあったり、魅力の薄い産業で強い位置にある事業は、チャートの斜めに位置して、『選択／収益』とよばれる categoriaに入るのである。このポートフォリオ・モデルのユニークな点は事業の相対的な強さとその事業が所属する産業の魅力度とを評価するのを支援するために用いられている諸要因である。これらの多元的な評価は－毎年、もしくは非常に重要なパラメーターが変化した場合はその都度－事業成果を計画する際および企業の投資について優先権を決める際に先導的な役割を演じるのである²³⁾。

G. L. Lilien&P. Kotler は、標準型プロダクト・ポートフォリオ・モデルに共通することからは、市場ポジションあるいは市場シェアの価値は競争の構造およびプロダクト・ライフ・サイクルの段階に依存するという認識である、と指摘しているが、プロダクト・ライフ・サイクル概念²⁴⁾を明示的に導入したポートフォリオ・モデルは、つぎの事業プロフィール・マトリックスであろう。

[3] 事業プロフィール・マトリックス

A・D・リトル社の開発したこのポートフォリオ・モデルは、図－4に示されているように、2つの次元、すなわち市場ポジションと産業成熟度基礎をおいている。産業の成熟の段階は、『未発達(embryonic)』から始まり、『斜陽(aging)』で終わる4つの段階を有しているという点で、プロダクト・ライフ・サイクルの段階に非常に似ている。この産業成熟度は、成長率、成長の潜在力、市場シェアの分布と安定性、競争者の数、顧客の安定性、参入の容易さ、それにテクノロジーの安定性によって規定される。競争的ポジションは、弱いから優位的までの5つの段階にランクづけされている。そして、それは資本利用率、現在の収益性に対する満足度、特許によって保護されている製品の差別的優

図－4 A・D・リトル社の事業プロフィール・マトリックス

		産業成熟度			
		未発達	成長	成熟	斜陽
競争的 ポジ シ ョ ン	優位的				
	強い				
	望ましい				
	もろい				
	弱い				

出典：Y. Wind, *op. cit.*, pp. 122

位性、それに競争上の前方もしくは後方統合の程度によって決定される。このモデルで使用されるデータは、BCG の場合と同様に、主に歴史的なデータである。したがって、2つの次元の相関関係についての明示的な分析はなされていない。このモデルは、その特性の多くの点で、BCG のモデルに類似している。その相違点は2つの次元の定義と20カテゴリーに分類する点である²⁵⁾。

〔4〕 ディレクショナル・ポリシー・マトリックス

シェル・インターナショナル社のディレクショナル・ポリシー・マトリックス（図－5）は、2つの次元、すなわち、その事業が展開されているセクターつまり市場セグメントの収益性とその市場セグメントでのその事業の競争的ポジション、に基礎をおいている。これら2つの次元は産業ごとに変化するいくつかの要因から構成されている。このディレクショナル・ポリシー・マトリックスの重要な特性は、特定の産業に関連する諸要因を選択することができるという弾力性である。

図－5 シェル・インターナショナル社のディレクショナル・ポリシー・マトリックス

		産業分野の収益性の見込み		
		魅力がない	中	魅 力
企 業 の 競 争 力	弱	投資引上	段階的撤退保護	2倍にするか または撤退
	中	段階的撤退	保護的成長	一層の努力
	強	キャッシュ流入	成長リーダー	リーダー

出典：Y. Wind, *op. cit.*, pp. 122.

収益性は、市場成長率－その産業カテゴリーの長期的成長率－と市場の質とによって決定される。つぎに、市場の質は、つぎのようなその産業部門の構造特性からの過去の利益成果によって決定される。すでに、構造特性が収益性と相関があることは実証されている。産業部門の構造特性とは、具体的には、その産業の超過生産能力、製品差別化を達成できる確率、市場（供給）集中度、市場（顧客）の分散度（fragmentation）、製品代替可能性の程度、製品の顧客にとっての重要性、供給者を変更する容易さ、製品技術および工程技術がもたらす参入障壁の程度、などである。

競争的ポジションは、製品もしくは事業の相対的競争力によって測定される。それは、3つの要因から構成される。すなわち、市場地位、生産能力、製品の研究開発である。

まず、市場ポジションは、絶対的な市場シェアおよび、もし専属販売店からの不釣り合いな売上高がある場合はそれを調整した相対的市場シェアの2つの決定される。つぎに、生産能力とは、その製品に

関する競争的優位性によって測定される。最後に、製品の研究開発は、さまざまな研究開発活動に関する競争的優位性として測定される。このモデルと BCG モデルの相違点は、2つの次元の構造とその弾力性にあるといえる²⁶⁾。このモデルの利用率は低下しているが、資本集約的な化学産業では普及している²⁷⁾。

さて、これまでの概観で気づくことは、BCG のマトリックスに対して、他の3つのマトリックスが類似している点である。G. S. Day は、事業アセスメント・アレイ、事業プロフィール・マトリックス、およびディレクショナル・ポリシー・マトリックスを複数要因 (multifactor) ポートフォリオ・モデルと総称し、すべての複数要因マトリックスの開発の際に従うべき基本的な諸段階をつぎのように提示している²⁸⁾。

状況評価 第1段階：分析のレベルと単位を確立する（事業単位、セグメント、あるいは製品－市場）。

第2段階：市場の魅力度の次元および競争的ポジションの次元の基礎をなす諸要因を明らかにする。

第3段階：それらの相対的重要性を反映するように諸要因に重み付けをする。

第4段階：おのおのの要因に基づいておのおのの製品もしくは事業の現在のポジションを評価し、それらの要因の評価を2つに分類されている次元でのそのポジションを反映するような全体的スコアに集計する。

戦略開発 第5段階：環境傾向の予測と現在の戦略の継続とに基づいて、各々の単位についての将来のポジションを計画する。

第6段階：おのおのの単位のポジションにおいて起こりうる諸変化とそれらの変化が戦略と資源必要量に与える含意とを探る。

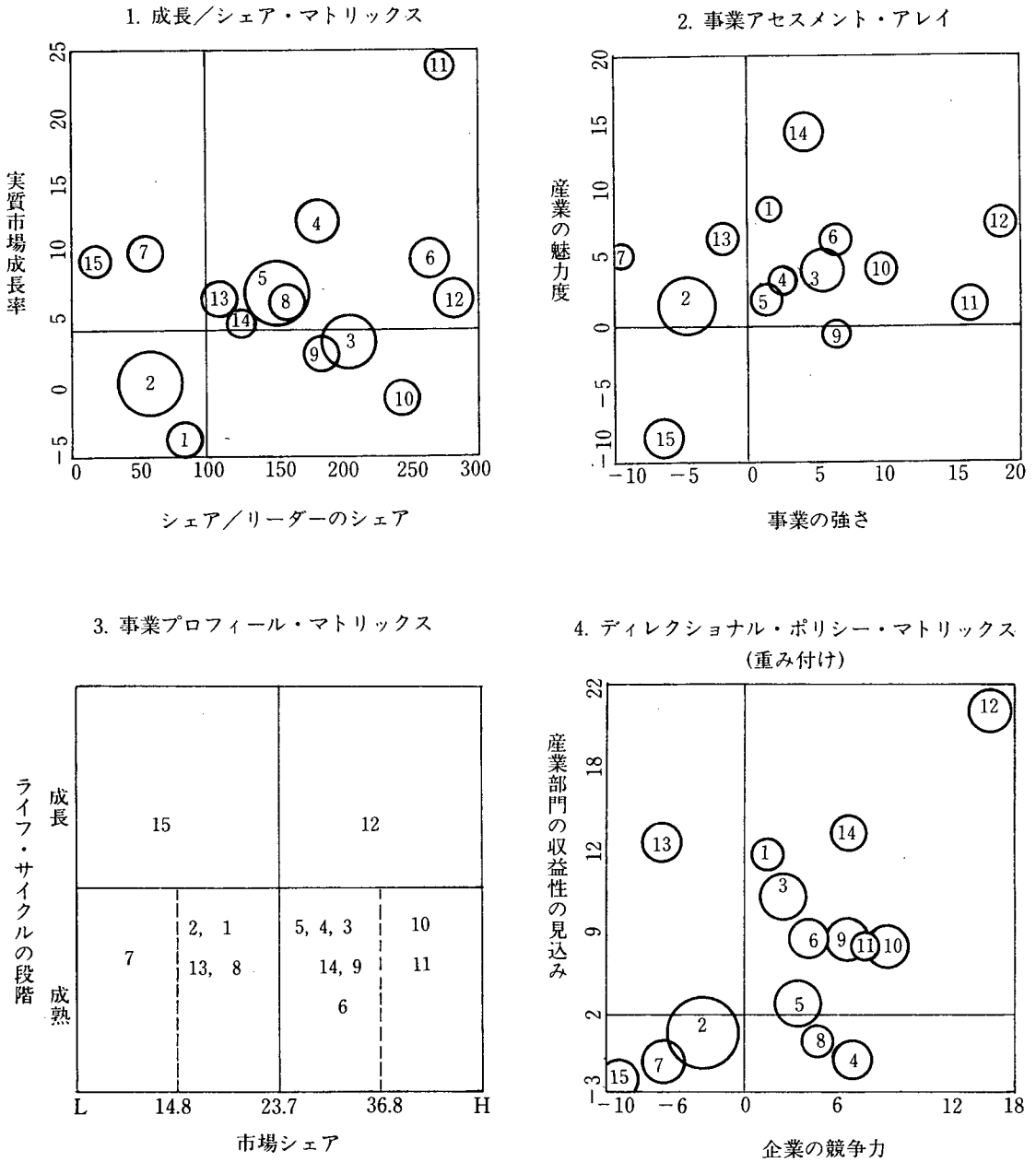
この複数要因マトリックスの開発手順は、基本的には、BCG の単一要因マトリックスと共通する部分が多いといえよう。しかしながら、多くの問題点が内在しているものと考えられる。そこで、つぎに、これまで概観をしてきた標準型ポートフォリオ・モデルに関わる根本的問題を明らかにしていくことにしよう。

Ⅲ. 標準型ポートフォリオ・モデルに関する根本的問題

冒頭で述べたように、米国の多角化した大企業の多くは、ポートフォリオによる計画策定を導入している。そして、そのポートフォリオの大部分は標準型ポートフォリオ・モデルであるといわれている。その理由は、注文型ポートフォリオ・モデルは利用するのがむずかしく、利用する際にはかなりの関与がトップ・マネジメントに要請されるからである。したがって、前述の標準型ポートフォリオ・モデルが支配的であるという傾向は、今後も続きそうである²⁹⁾。

すると、トップ・マネジメントのタスクは、4つのモデルの中のどれを採用するかを意思決定することだけになる。しかしながら、それは、あくまでも、4つのモデルが同じ結果を提供するという大

図-6 標準型ポートフォリオ・モデルの比較



出典；Y.Wind, V.Mahajan & D.J.Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing* Vol.47 (spring 1983), pp. 92.

前提が成立する場合に限られるのである。もし仮に、BCG のモデルで、『花形製品』にポジショニングされた製品（もしくは事業が）が、事業アセスメント・アレイでは『収穫／撤退』のカテゴリーに入ってしまうならば、話は別である。どのポートフォリオ・モデルを選ぶかは根本的な問題となってしまう。

Y. Wind, V. Mahajan&D. J. Swire は、この点についてつぎのように述べている。

もし、さまざまなモデルが（事業の分類とそれぞれの事業にとっての戦略的なカイドラインに関して）同じ結果を生み出すのであれば、どのモデルを選ぶかという問題は、さほど重要ではなく、それらのモデルは交換可能なものと見なすことができる。他方、もし、利用されるモデルによって、またはそのモデルで使用される特定の側度によって、同じ製品群もしくは事業群が異なったカテゴリーに分類されるならば、モデルの選択は決定的な問題となる³⁰⁾。

そこで、彼らは、この問題についての実証研究を実施したのである。この調査では、フォーチュン誌500社から15のSBU（戦略事業単位）を抽出し、それらに関する PIMS（The Profit Impact of Market Strategy）データを用いて、4つの標準型ポートフォリオ・モデルに基づいて分類された15の事業を比較している。この分析では、モデル内比較（たとえば、異なる操作的定義から得られる結果の比較、異なる次元から得られる結果の比較、おのおのの事業を「低」と「高」に分けるルールの違いから生じる結果の比較、そのモデルの次元の重み付けの違いから生じる結果の比較）、およびモデル間比較（異なったポートフォリオ・モデルに基づいてそれらの事業を分類した結果の比較）がなされているのである³¹⁾。

表一1 4つのポートフォリオ・モデルに基づく15の事業の分類に関する比較

ポートフォリオ・モデル	15の事業番号														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
シェア/成長マトリックス	④	①	③	④	④	④	②	④	③	③	④	④	④	①	②
事業アセスメント・アレイ	④	②	④	④	④	④	②	①	③	④	③	④	②	④	①
事業プロフィール・マトリックス	①	①	③	③	③	③	①	①	③	③	③	④	①	③	②
ディレクショナル・ポリシー・マトリックス	④	①	④	③	④	④	①	③	④	④	④	④	②	④	①

注)	事業ポジション	産業の魅力度
①とは	低	低
②とは	低	高
③とは	高	低
④とは	高	高

出典：Y. Wind, V. Mahajan & D. J. Swire, *op. cit.* pp. 97.

特に、モデル間比較は、先の根本的問題（利用されるモデルによって結果が違う）が存在するのかどうかを明らかにしている。その結果は、図－6に示されている。4つのマトリックスを比較検討すると、15の事業の分類がかなり違うことがわかるであろう。表－1に示されている分類の結果を検討すれば、唯一（12番）の事業だけしか、4つのモデルすべてを通してすべて同じ「高／高」のカテゴ

リーに分類されていないことがあきらかであろう。残りの14事業はつぎのパターンに分類される。すなわち、

パターン	事業の数	事業の番号
(3) 高/低, (4) 高/高	7	3, 4, 5, 6, 9, 10, 11
(1) 低/低, (2) 低/高	3	2, 7, 15
(1) 低/低, (3) 高/低, (4) 高/高	2	8, 14
(1) 低/低, (2) 低/高, (4) 高/高	1	13
(1) 低/低, (4) 高/高	1	1

このパターンから、利用されるモデルによって、14の事業の中で3つ（8番、14番、13番）は異なる3つのカテゴリーに分類されることに注目する必要がある³²⁾。

以上の調査結果から、製品や事業がどのカテゴリーに分類されるかは、利用されるモデルに依存することが判明したといえる。

Y. Wind らは、この調査の結論の部分で、このような結果を踏まえてつぎのような提言をおこなっている。

今回の調査で、唯一（14番）の事業だけが、次元の定義、分断点(cut-off points)、重み付け、あるいは利用するモデルの違いにかかわらず、『花形製品』すなわち「高/高」に一貫して分類された。残りの14の事業の分類は、その定義、分断点、重み付け、あるいは利用されるモデルによって変化した。したがって、これらの事業に関して、その分類から示唆される戦略を採用することは疑わしいことであり、不安定このうえないものとなる。

しかしながら、さまざまなポートフォリオ・モデルは異なったポートフォリオ目的を強調し、（たとえば、BCG のアプローチはキャッシュ・フローの管理、またマッキンゼー/GE 社の事業・アセスメント・アレイの場合は投資収益の管理）、ポートフォリオ分析を実施するために、異なったレベルの伸縮性を提供する傾向があることを認識すべきである。ゆえに、適切なポートフォリオ・モデルを選択できるかどうかは、その組織のポートフォリオ目的に依存することは明らかである³³⁾。

Ⅳ. むすびにかえて

本稿はプロダクト・ポートフォリオの基礎的な側面に関する考察を行うために、まず、現在企業の組織構造の変化（多角化した組織構造の普及）により、ポートフォリオによる計画策定が導入され、その普及は増加傾向にあることを認識した。つぎに、利用度の高い4つの標準型ポートフォリオ・モデルを概説し、それらが単一要因マトリックス（BCG のマトリックス）と複数要因マトリックス（事業アセスメント・アレイ、事業プロフィール・マトリックス、ディレクショナル・ポリシー・マトリッ

クス)に大別されることを踏まえた上で、複数要因マトリックスの開発諸段階を検討した。そして最後に、4つの標準的ポートフォリオ・モデルは、それぞれ同一の製品もしくは事業を異なったカテゴリーに分類してしまうという根本的問題を内包していることを指摘したのである。この根本的問題の1つの解決案として、Y. Windら(1983)は、1つのポートフォリオ・モデルだけを利用することを避け、それぞれのモデルに固有の長所を利用するために、さまざまなモデルを統合して、混成型モデル(hybrid models)を開発することを提言している³⁴⁾。この混成型モデルについて考察は改めて行うこととしたい。

プロダクト・ポートフォリオに関する研究は、製品に関する研究の1つの基礎を形成する可能性を秘めたものであり、商品学およびマーケティング論の発展のためにも、重要な研究課題であることが本稿により、示唆できたならば、本稿の意図は達成されたことになる。

注

- 1) Seymour Tilles, "Strategies for Allocating Funds," *Harvard Business Review*, Vol. 44 (January-February 1966), pp. 72-80.
- 2) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962, The MIT Press. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、昭和42年。
- 3) Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, 1974, Division of Research Harvard Business School, pp. 51-53. 鳥羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、昭和52年、86頁。
- 4) 吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男共著『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社、昭和56年、198頁。
- 5) 大友純、高橋昭夫「マーケティング戦略の新しい枠組を求めて」日本経済短期大学紀要、第19巻、第1号、昭和63年、61頁。
- 6) 徳永豊、森博隆、井上崇通編著『例解マーケティングの管理と診断』同友館、平成元年、i頁。
- 7) 吉原他、前掲書、1頁。
- 8) Philippe Haspeslagh, "Portfolio Planning: uses and limits," *Harvard Business Review*, Vol. 60 (January-February 1982), pp. 59.
- 9) *Ibid.*, pp. 60.
- 10) George S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio," *Journal of Marketing*, Vol. 41. (April 1977), pp. 29.
- 11) *Ibid.*, pp. 38.
- 12) Yoram Wind & Vijay Mahajan, "Designing product and business portfolios," *Harvard Business Review*, Vol. 59 (January-February 1981), pp. 155.
- 13) Richard G. Hamermesh & Roderick E. White, "Manage beyond portfolio analysis," *Harvard Business Review*, Vol. 62 (January-February 1984), pp. 104.
- 14) P. Haspeslagh, *op. cit.*, pp. 60.
- 15) プロダクト・ポートフォリオ・モデルは標準型 (standardized) - 注文型 (customized) - 金融型 (financial) の3つに分類される。Gary L. Lilien & Philip Kotler, *Marketing Decision Making: A Model-Building Approach*, Harper & Row, 1983, pp. 632. 注文型と金融型モデルに関する考察は改めて行う予定である。
- 16) Yoram Wind, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, 1982, Addison-Wesley, pp. 119.
- 17) *Ibid.*, pp. 119-120.
- 18) G. S. Day, *op. cit.*, pp. 30.

- 19) *Ibid.*, pp. 31.
- 20) James R. Gardner, Robert Rachlin&H. W. Allen Sweeny, *Handbook of Strategic Planning*, 1986, John Wiley&Sons, 土岐坤他訳『戦略計画ハンドブック』ダイヤモンド社、昭和63年、132-135頁。
- 21) Charles W. Hofer&Dan Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, 1978, West Publishing, 奥野昭博、榊原清則、野中郁次郎訳、『戦略策定』千倉書房、昭和56年、38頁。
- 22) Y. Wind&V. Mahajan, *op. cit.*, pp. 160.
- 23) Y. Wind, *op. cit.*, pp. 123-124.
- 24) 「プロダクト・ライフ・サイクル概念」に関する考察はつぎの論文で行っているので参照していただきたい。拙稿「プロダクト・ライフ・サイクル論に関する基礎的考察」『明治大学大学院紀要』第26集、商学篇、平成元年。
- 25) George S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions*, 1986, West Publishing, pp. 211, and Y. Wind, *op. cit.*, pp. 121.
- 26) Y. Wind, *op. cit.*, pp. 121-123.
- 27) G. S. Day (1986), *op. cit.*, pp. 212.
- 28) *Ibid.*, pp. 195.
- 29) Y. Wind, V. Mahajan&Donald J. Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models," *Journal of Marketing*, Vol. 47. (Spring 1983), pp. 89-90.
- 30) *Ibid.*, pp. 90.
- 31) *Ibid.*, pp. 90-97.
- 32) *Ibid.*, pp. 98.
- 33) *Ibid.*
- 34) *Ibid.*